ESTIMATES

Office of the Correctional Investigator

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-99
ISBN: 0-660-62288-2

103-04562/

Office of the Correctional Investigator

2003-2004
Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved

Wayne Easter

Solicitor General of Canada

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: MESSAGE **7**

A. Correctional Investigator's Message 7
B. Management Representation Statement 8

SECTION II: RAISON D'ÊTRE **9**

SECTION III: PLANNING OVERVIEW **10**

SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME **11**

Exhibit 4.1 - OCI Logic Model 14
Exhibit 4.2 - Spending Profile by Activity 16
Exhibit 4.3 - Reporting Table 18

SECTION V - ORGANIZATION **19**

A. Organization Chart 19
B. Agency Planned Spending 20

SECTION VI - ANNEXES **21**

A. Financial Information 21
B. Other Information 21
C. References 22

Section I: Message

A. Correctional Investigator's Message

I am mandated as an Ombudsman for Federal Corrections. I firmly believe that the responsible oversight of correctional operations is a service that Canadians value greatly. The strategic outcome that they expect is that their correctional system will be fair, equitable, humane, reasonable and effective. To ensure that this happens is the focus in all that we strive to accomplish for and on behalf of Canadians. It is our "raison d'être".

Over the past few years, my Office has vigorously pursued an agenda of operational improvement in order to optimize its efficiency in carrying out its primary mandate. We have achieved significant progress in implementing our first Corporate Strategic Plan and have begun to explore new strategic directions. In so doing, the OCI adheres to the new management framework "Results for Canadians". Accordingly, the Office of the Correctional Investigator re-affirms its commitment to excellence in four areas critical to a well performing public sector agency.

Firstly, the OCI will refine and enhance its focus on its mandate in designing, delivering, evaluating and reporting on its activities.

Secondly, the OCI will continue to govern itself and what we do by a clear set of values, which respect and reinforce Canadian institutions of democracy; and we will be guided by the highest professional and ethical values.

The third principle recognizes that the OCI has as its mandate the achievement of results and on reporting them in simple and understandable ways to elected officials and to Canadians.

Fourth, given the limited nature of public funds, the OCI is committed to ensuring responsible spending.

Responsive and well managed federal organizations, oriented to the needs of citizens and working in collaboration with other levels of government and with the private and not-for-profit sector are critical to the attainment of national goals within our Canadian justice system.

R.L. Stewart
Correctional Investigator

B. Management Representation Statement

Management Representation Statement

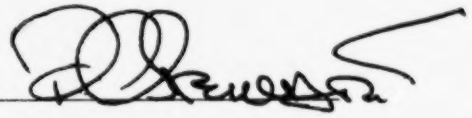
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities

Office of the Correctional Investigator

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities.*

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: 

Date: 2003-03-11

Section II: Raison D'être

The Office of the Correctional Investigator provides Canadians with timely, thorough and objective monitoring of their federal correctional system, to ensure that it remains fair, equitable, humane, reasonable and effective.

Section III: Planning Overview

The OCI is largely funded through operating expenditures and we have the authority to spend revenue received during the year.

Managerial attention will remain on the implementation and consolidation of the multi-year Corporate Strategic Plan formally adopted in January 2002. In Year 1, efforts were devoted to creating the necessary infrastructure, in terms of human resources information management and reporting systems.

However, its main challenge in Year 2 of its strategic planning exercise will be in the application at the field (operations) level of the Integrated Planning Framework. Concepts, methods, roles and responsibilities, expected outcomes, performance measurement and evaluation strategies were all agreed upon at the November 2002 Strategic Planning Retreat. Progress will be incremental and linked directly to the growth in the OCI investigative staff's ability to gather, analyze and strategically use the information vis-à-vis the individual and systemic issues brought to their attention by or on behalf of federal offenders. Success will be demonstrated by a number of indicators, not the least of which will be the timely deployment of the right resources (including human, material and information) at the right place and vis-à-vis the right issues.

Accordingly, our priorities will be on the appropriate frequency of our institutional visits, the issues of Federally Sentenced Women and Aboriginal Offenders, the review of S.19 investigations and Use of Force videotapes. Emerging systemic issues such as Elderly and Young Offenders will, notwithstanding the potential challenge they represent in terms of resource allocation, also be a concern.

Finally, the OCI remains acutely aware that its ability to provide results for Canadians is linked to the level and quality of its participation as a partner in the criminal justice system. Accordingly, it will pursue its efforts to maintain a positive and productive working relationship with the Correctional Service. The OCI will also, in keeping with the new approach to external communications it adopted as part of its corporate strategic plan, significantly increase its contacts and cooperative endeavours with its other partners and stakeholders in the field of corrections.

Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcome

A - Summary

Strategic Outcome	Priorities
• Responsible, humane, fair and effective corrections.	• Increase frequency of institutional visits. • Offer specialized services to Federally Sentenced Women (FSW) and Aboriginal Offenders. • Increase the ability to review and follow-up on S.19 investigations and Use of Force videotapes.

B - Details

The primary strategic outcome of the OCI remains the provision to Canadians of an independent review agency to investigate the problems of federal offenders related to decisions, recommendations, acts or omissions of the Correctional Service of Canada (CSC). Section 19 of its enabling legislation, the *Corrections and Conditional Release Act* (CCRA) also requires that it reviews of all CSC Investigations convened following the death of or serious bodily injury to an inmate. The OCI is also engaged in similar monitoring of all interventions by Institutional Emergency Response Teams (IERT'S), in keeping with the recommendations of the Arbour Commission.

The maintaining of an independent and objective review process within a correctional environment where the office has virtually no control over either the number of complaints or the extent of investigations required presents a number of unique challenges. First, the resolution of disputes in an environment traditionally closed to public scrutiny with an understandably high level of mistrust between correctional officials and inmates, requires that the Office not only be, but be seen to be independent of both the Correctional Service and the Ministry. Second, given that the authority of the Office rests with its power of persuasion and public reporting rather than enforceable recommendations, it is imperative that appropriate administrative and political mechanisms be available to ensure that reasonable, fair, timely, equitable and humane action is taken on the findings made by the OCI.

In recent years, changes to the regulatory and legislative environment have forced the OCI to dramatically expand its services. The Arbour Commission of Inquiry (1996) noted that the statutory mandate of the OCI should continue to be supported and facilitated because only the OCI is in the "unique position both to assist in the resolution

of individual problems, and to comment publicly on the systemic shortcomings of the Services."

In 1997, the Auditor General noted that one of the factors creating difficulty at that time, was the overall size of the workload. Indeed since that time the OCI has implemented the recommendations of the Auditor General to address those workload issues, including working with the Correctional Service to improve the inmate grievance procedure and to provide an improved policy and procedure manual to investigators. The Auditor General noted as well, however, that the demand for services remains elevated, incessant and that both the overall volume and complexity of issues continues to increase.

In 2000, the Sub-committee on the *Corrections and Conditional Release Act* of the Standing Committee on Justice and Human Rights, recommended that the budget of the OCI be "increased in order to expand the number of investigators and [to] cover directly related expenses such as office equipment, communications and travel required to conduct investigations".

The OCI does not foresee any diminution or decline in either the overall demand for services or in the complexity of the issues the OCI is called upon to address. The environment in which the OCI is called upon to provide "Results for Canadians" continues to be extremely challenging and one in which innovative and dedicated service provision is essential to moving ahead.

To respond to these pressures, the OCI identified the following three priority activities that it will implement during the first three years of the strategic plan. These are:

1. Increase the capacity for institutional visits to a level that is acceptable to the detained population and the Canadian people.

2. Create specialist positions to address issues of Federally Sentenced Women and Aboriginal Offenders.

3. Increase the ability to review and follow-up on both investigations as per Section 19 of the *Corrections and Conditional Release Act* and Use of Force Videotapes, as per the recommendations of the Arbour Commission.

Currently at the exploratory stage and dependent on the availability of additional resources are two other priority activities:

1. Offer specialized services to Young Offenders housed in federal penitentiaries.

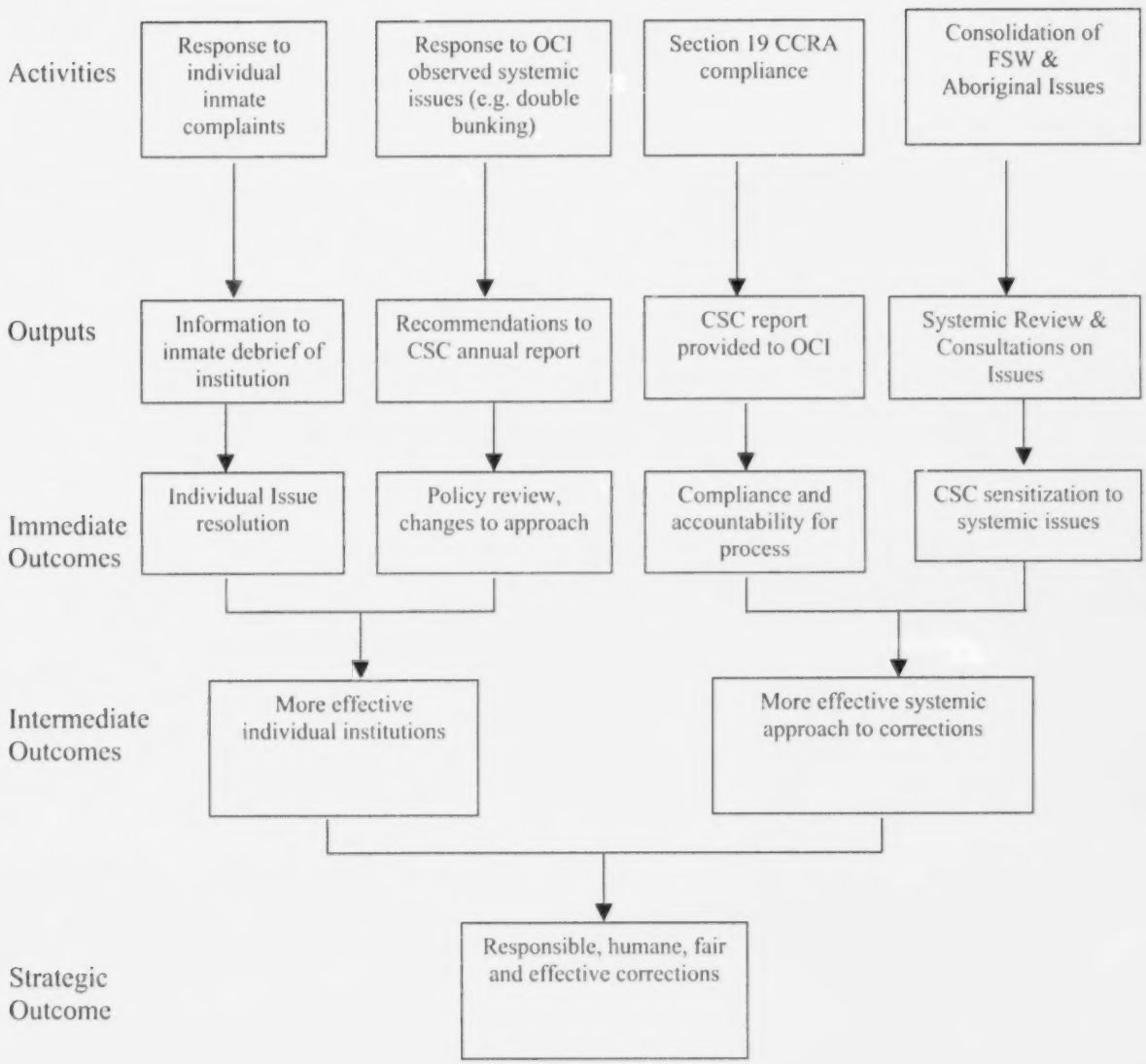
2. Offer specialized services to Older Offenders (presently + or - 16% of the federal inmate population and growing).

The Logic Model presented below sets out just how the OCI views how it delivers the services necessary to support its mandate and deliver on its commitment to the strategic outcome of responsible, humane, fair and effective corrections.

The logic model identifies the linkages between the activities of the OCI program and the achievement of its outcomes. It clarifies the activities that make up its program and the sequence of outcomes expected to result from these activities. It serves as a tool with multiple uses:

- to clarify for OCI managers and staff the linkages between activities, outputs and the expected outcomes of the program. In so doing, it will serve to clarify and distinguish the expected immediate, intermediate and ultimate outcomes;
- to communicate externally about program rationale, activities and expected results;
- to allow all program elements to make informed trade-off decisions for the allocation of resources and the application of effort;
- to test whether the program "makes sense" from a logical perspective;, and
- to provide the fundamental backdrop on which the performance measurement and evaluation strategies are based (i.e. determining what would constitute success).

Exhibit 4.1 – OCI Logic Model



Of legitimate interest to elected officials and Canadians is how the OCI has previously allocated resources and how it plans to do so to respond to the foreseeable demands in upcoming fiscal years. Set out below are spending profiles, consistent with the major activities identified in the OCI logic Model (exhibit 4.1 above.)

The core business of the OCI is responding to inmate complaints arising from incarceration and anticipating and addressing more systemic issues that arise periodically

(e.g. Aboriginal, Federally Sentenced Women, Section 19 and Use of Force). These two activities comprise the core services provided by the OCI and this is recognized in the spending profile below.

Over the next several years, arising out of the Arbour Report, the recommendations of the Auditor General and the recommendations from the subcommittee studying the Corrections and Conditional Release Act, additional resources were identified to be targeted in response to the systemic issues identified above and to relieve against a steadily increasing overall demand for inmate complaint resolution services. This is also reflected in the spending profile below.

Exhibit 4.2

Spending Profile by Activity including Program Integrity Resources for fiscal years 2000-2001 to 2004-2005*

	2000-2001 Total Authorities	2001-2002 Total Authorities	2002-2003 Main Estimates	2003-2004 Main Estimates	2004-2005*
Individual Inmate Complaint Resolution (i.e. visits, correspondence)					
Salary	682	778	740	816	816
O&M	300	520	520	520	520
Total	982	1,298	1,242	1,242	1,242
OCI Systemic Issues (e.g. Administrative Segregation, Double Bunking)					
Salary	125	175	125	125	125
O&M	40	40	40	40	40
Total	165	215	165	165	165
Mandated Issues (Section 19, CCRA Compliance, Use of Force					
Salary	140	200	240	240	240
O&M	20	40	40	40	40
Total	160	240	280	280	280
Corporate Services (e.g. Executive Director, Correctional Investigator)					
Salary	375	375	375	375	375
O&M	93	232	120	70	70
Total	468	607	495	445	445
Specific Policy Leadership (Aboriginal, Federally Sentenced Women)					
Salary	145	250	240	240	240
O&M	27	47	97	97	97
Total	172	297	337	337	337
Total Salary	1,467	1,778	1,720	1,796	1,796
Total O&M	480	879	817	767	767
Grand Total	1,947	2,657	2,537	2,563	2,563

*** and ongoing**

In keeping with its reviewed commitment to focus on its mandate in evaluating and reporting on its activities, the Office of the Correctional Investigator has included evaluation and reporting strategies in its recently adopted Corporate Strategic Plan.

The evaluation strategy for the OCI provides a periodic opportunity to take an in-depth look at how its program is doing. The primary focus is on being able to bring about improvements to facilitate the achievement of results or to determine the degree to which the OCI program led to the achievement of desired outcomes (i.e. attribution).

Thus, for every policy, program or initiative, the OCI gives consideration to a core set of key evaluation issues (i.e. relevance, success and cost-effectiveness). Relevance issues might include whether the OCI program is the most appropriate response to the identified need. Issues related to success measure the results achieved throughout the sequence of outcomes as presented in the logic model. Cost-effectiveness is tied to relating resources expended by the OCI to its performance in terms of outputs and results.

As well, issues related to the implementation or delivery of the OCI program are considered as evaluation issues. Here, the OCI addresses how its program is actually being implemented compared to how it was intended to be implemented. Aspects of program delivery by the OCI are measured including assessments of the outputs and the reach (for example, the degree to which inmates of the federal corrections system are being reached). The adequacy of the performance measurement strategy itself is also an evaluation question.

In addition, the OCI's evaluation strategy questions the degree to which unintended positive or negative outcomes have resulted from the OCI program.

In prioritizing evaluation issues of import to it, the OCI takes into account its risk management considerations in order to determine which areas are most important to it; therefore establishing which areas require greater attention. This process ensures that the final set of evaluation metrics address the key information requirements of OCI managers as well as being practical to implement in terms of timing and resourcing. The OCI documents all evaluation issues considered so that a record exists of those issues contemplated but determined to be of lower priority for an evaluation of its program.

The OCI will report annually to Parliament on the results of its ongoing performance measurement and evaluation. It will report annually to the Treasury Board Secretariat on whether or not its reporting commitments are being met. The Correctional Investigator will report the performance information and the evaluation results as per the following schedule:

Exhibit 4.3 - Reporting Table

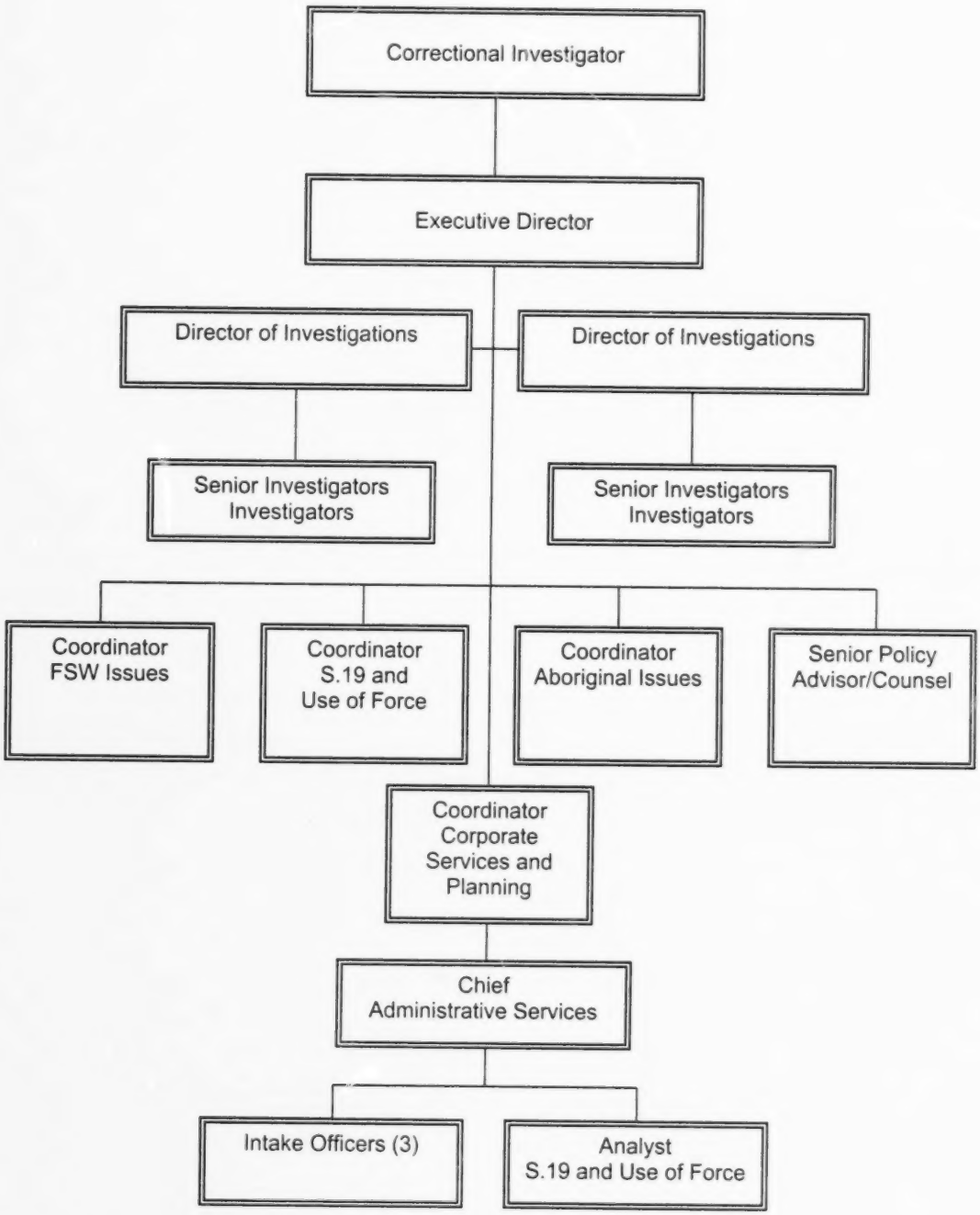
Results Measurement Activity	Product	Date of Reports
Reporting Commitment Measurement	Annual Report	Six months after the project begins and every 12 months after that (i.e. 2nd report is mid-year between Year 1 and Year 2)
Ongoing Performance Measurement	Annual Performance Report	End of Year 1 End of Year 2 End of Year 3 End of Year 4
Formative/Midterm Evaluation	Formative/Midterm Evaluation Report	Year 3
Summative Evaluation	Summative Evaluation Report	Year 5

The performance measurement strategy will be put into operation and monitored by the Correctional Investigator to ensure not only that it is proceeding as intended, but also that it is producing useful information. Adjustments will be made where required to adapt the performance measurement activities such that the utility of the information is maximized.

Section V: Organization

A - Organization Chart

Exhibit 5.1 - OCI Organization



B. Agency Planned Spending

Exhibit 5.2 Agency Planned Spending

The net cost of the OCI program is, at the present time, expected to remain stable over the next three fiscal years. A potential source of increase resides in the OCI's ongoing quest for the additional resources required to offer specialized services to elderly offenders and to young offenders housed in penitentiaries.

($ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	2,881	**2,922**	2,922	2,922
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	2,881	**2,922**	2,922	2,922
Adjustments**	87	-	-	-
Net Planned Spending	2,968	**2,922**	2,922	2,922
Less: Non-Respendable revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charge	233	**256**	258	258
Net cost of Program	3,201	**3,178**	3,180	3,180
Full Time Equivalents	**27**	**27**	**27**	**27**

* **Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.**

** **Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives Supplementary Estimates etc.**

Section VI: Annexes

A. Financial Information

Exhibit 6.1 Net Cost of Program for the Estimates Year

($thousands)	Office of the Correctional Investigator	**Total**
	2,922	2,922
Plus: Services Received without Charge Accommodation Provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	256	256
Contributions covering employer's share of employee's Insurance premiums and expenditures paid by TBS	-	-
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-	-
Salary and associated expenditures of legal services Provided by Justice Canada	-	-
Less: Non-respendable Revenue	-	-
2003-2004 Net Program Cost (Total Planned Spending)	3,178	3,178

B. Other Information

Statutes and Regulations

Corrections and Conditional Release Act, Part III

Reports

- Correctional Investigator's Annual Report 2001-2002 (http://www.oci-bec.gc.ca)
- Auditor General's Report, chapter 33, December 1997 (http://www.oag-bvg.gc.ca)
- Auditor General's Report, Chapter 32, November 1999 (http://www.oag-bvg.gc.ca)

C. References

Name	Title	Address	Tel. No.	Fax No.
R.L. Stewart	Correctional Investigator	P.O. Box 3421 Station D Ottawa, Ontario K1P 6L4	(613)990-2689	(613)990-9091
Ed McIsaac	Executive Director	P.O. Box 3421 Station D Ottawa, Ontario K1P 6L4	613)990-2691	(613)990-9091

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau de l'Enquêteur correctionnel

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-99
ISBN 0-660-62288-2

Bureau de
l'enquêteur correctionnel

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

Wayne Easter

Solliciteur général du Canada

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : MESSAGE **7**

A. Message de l'enquêteur correctionnel 7
B. Déclaration de la direction 8

PARTIE II : RAISON D'ÊTRE **9**

PARTIE III : APERÇU DE LA PLANIFICATION **10**

PARTIE IV : PLANS ET PRIORITÉS EN FONCTION DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE **11**

Figure 4.1 Modèle logique du BEC 14
Figure 4.2 Profil des dépenses par activité 16
Figure 4.3 Tableau des rapports 18

PARTIE V : ORGANISATION **19**

A. Organigramme 19
B. Dépenses prévues de l'organisme 20

PARTIE VI : ANNEXES **21**

A. Renseignements financiers 21
B. Autres renseignements 21
C. Références 22

Partie I : Message

A. Message de l'enquêteur correctionnel

J'ai un mandat d'ombudsman dans le cadre du régime correctionnel fédéral. Je crois fermement que les Canadiens trouvent très important qu'une surveillance soit exercée avec sérieux sur les opérations correctionnelles. Ils s'attendent à ce que le système correctionnel soit juste, équitable, humain, raisonnable et efficace. Tous les efforts que nous déployons au nom et dans l'intérêt des Canadiens tendent vers ce résultat stratégique. C'est notre raison d'être.

Dans les dernières années, le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) s'est vigoureusement employé à améliorer ses activités opérationnelles afin d'être en mesure de remplir son mandat principal avec un maximum d'efficacité. Nous avons considérablement progressé dans la mise en œuvre de notre premier Plan général stratégique, et nous avons commencé à explorer de nouvelles orientations stratégiques. Ce faisant, le BEC se conforme au nouveau cadre de gestion appelé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». Il réaffirme ainsi sa volonté de viser l'excellence dans quatre domaines essentiels au bon fonctionnement d'un organisme du secteur public.

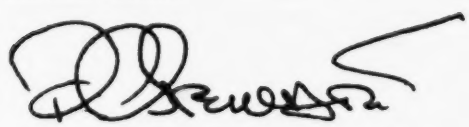
Premièrement, le BEC va se concentrer encore davantage sur son mandat lorsqu'il conçoit, met en œuvre ou évalue ses activités, ou quand il fait état des résultats obtenus.

Deuxièmement, le BEC continuera d'avoir une conduite dictée par un ensemble de valeurs claires, qui respectent et renforcent l'importance des institutions démocratiques canadiennes, et il sera guidé par des valeurs déontologiques et professionnelles optimales.

Suivant le troisième principe, le BEC est tenu d'obtenir des résultats et de les communiquer aux représentants élus et aux Canadiens et Canadiennes, dans des formes simples et compréhensibles.

En quatrième lieu, le BEC doit veiller à faire des dépenses judicieuses étant donné le caractère limité des fonds publics.

Il est indispensable, pour atteindre les objectifs nationaux fixés au sein du système de justice, que les institutions fédérales soient bien gérées et attentives aux besoins des citoyens, et qu'elles collaborent étroitement avec les autres ordres de gouvernement, le secteur privé et le secteur à but non lucratif.



R.L. Stewart
Enquêteur correctionnel

B. Déclaration de la direction

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004.

Bureau de l'enquêteur correctionnel

Le présent document a été rédigé en conformité avec les principes régissant la production des rapports et les exigences en matière d'information à fournir, qui sont énoncés dans les lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- L'information qu'on y trouve sur les dépenses prévues est conforme aux orientations données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact.
- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion.

Les membres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de rapport sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs reçus.

Nom :

Date : 2003-03-11

Partie II : Raison d'être

Au nom des Canadiens, le Bureau de l'enquêteur correctionnel exerce en temps utile une surveillance minutieuse et impartiale sur le système correctionnel fédéral afin de s'assurer que celui-ci reste juste, équitable, humain, raisonnable et efficace.

Partie III : Aperçu de la planification

La majeure partie des fonds dont dispose le BEC provient des sommes accordées pour les dépenses de fonctionnement, et nous avons le pouvoir de dépenser les recettes reçues pendant l'année.

La direction continuera de veiller à la mise en œuvre et à la consolidation du Plan général stratégique pluriannuel, officiellement adopté en janvier 2002. Durant la première année, nous nous sommes employés à créer l'infrastructure nécessaire, en ce qui concerne les ressources humaines, systèmes informatiques et de production de rapports.

Toutefois, en cette deuxième année du processus de planification stratégique, le principal défi sera d'appliquer la Structure de planification intégrée au niveau opérationnel. Les concepts, les méthodes, les rôles et responsabilités, les résultats escomptés ainsi que les stratégies d'évaluation et de mesure du rendement ont tous été définis lors de la journée de réflexion sur la planification stratégique tenue en novembre 2002. Les progrès s'accompliront graduellement et seront directement liés à l'accroissement de la capacité du personnel du BEC chargé des enquêtes de recueillir, d'analyser et d'utiliser d'une manière stratégique l'information ayant trait aux questions individuelles et systémiques signalées à son attention par des délinquants sous responsabilité fédérale ou en leur nom. Il y aura un certain nombre d'indicateurs de succès, l'un d'eux, et non le moindre, étant l'affectation en temps utile des bonnes ressources (dont les ressources humaines et matérielles et l'information) au bon endroit, pour s'occuper des bonnes questions.

Par conséquent, nous nous pencherons en priorité sur la fréquence de nos visites dans les établissements, les questions relatives aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral et aux délinquants autochtones, et l'examen des enquêtes menées aux termes de l'article 19 et des enregistrements vidéo des interventions où il y a recours à la force. Nous nous préoccuperons également des nouvelles questions systémiques, comme celles se rapportant aux délinquants âgés et aux jeunes délinquants, malgré le défi que cela pourrait représenter du point de vue de l'affectation des ressources.

Enfin, le BEC demeure profondément conscient que sa capacité de fournir des résultats aux Canadiens est liée au degré d'intensité et à la qualité de sa coopération avec les autres composantes du système de justice pénale. C'est pourquoi il continuera de s'efforcer d'entretenir une relation de travail fructueuse avec le Service correctionnel. En outre, conformément à la nouvelle approche qu'il a adoptée en matière de communications externes dans le cadre de son Plan général stratégique, le BEC accroîtra sensiblement ses contacts et sa collaboration avec ses autres partenaires et les intéressés du secteur correctionnel.

Partie IV : Plans et priorités en fonction du résultat stratégique

A - Sommaire

Résultat stratégique	Priorités
• Services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.	• Augmenter la fréquence des visites dans les établissements. • Offrir des services spécialisés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral et aux délinquants autochtones. • Accroître la capacité de faire l'examen et le suivi des enquêtes effectuées en application de l'article 19 et des enregistrements vidéo des interventions où il y a recours à la force.

B - Détails

Le principal résultat stratégique visé par le BEC demeure d'assurer aux Canadiens un organisme de surveillance indépendant qui mène des enquêtes sur les problèmes des délinquants sous responsabilité fédérale qui sont liés aux décisions, recommandations, actes ou omissions qui proviennent du Service correctionnel du Canada (SCC). En outre, selon l'article 19 de la loi qui lui confère ses pouvoirs, soit la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC), le BEC doit examiner toutes les enquêtes ouvertes par le SCC lorsqu'un détenu décède ou subit des blessures graves. Le BEC exerce une surveillance similaire sur toutes les interventions des équipes pénitentiaires d'intervention en cas d'urgence (EPIU), comme l'a recommandé la commission Arbour.

Le maintien d'un processus de surveillance indépendant et impartial dans un milieu correctionnel, où le BEC n'a virtuellement aucun contrôle sur le nombre de plaintes ou l'ampleur des enquêtes requises, présente un certain nombre de défis bien particuliers. D'abord, pour pouvoir régler des différends dans un environnement qui, traditionnellement, ne faisait l'objet d'aucun examen public, et où autorités correctionnelles et détenus éprouvent une vive méfiance compréhensible les uns envers les autres, le BEC doit non seulement être indépendant du SCC et du Portefeuille ministériel, mais aussi être perçu comme tel. Ensuite, étant donné que l'autorité du BEC repose sur son pouvoir de persuasion et le fait que ses rapports soient rendus publics, et non sur des recommandations exécutoires, il doit absolument exister, aux niveaux administratif et politique, des mécanismes permettant de s'assurer qu'on donne suite aux

constats du BEC d'une manière juste, équitable, raisonnable et humaine, et sans délai indu.

Ces dernières années, la modification des cadres législatif et réglementaire a obligé le BEC à étendre considérablement ses services. La commission d'enquête Arbour (1996) a souligné qu'il importait de continuer de soutenir et de favoriser l'accomplissement du mandat dont la loi investit le BEC parce que ce dernier se trouve « dans une situation unique; il peut à la fois faciliter la résolution de problèmes individuels et faire des déclarations publiques sur les carences systémiques du Service ».

En 1997, le vérificateur général a signalé que l'une des difficultés devant lesquelles se trouvait le BEC à cette époque était son important volume de travail. Depuis lors, le BEC a appliqué les recommandations formulées par le vérificateur général pour l'aider à gérer sa charge de travail, qui étaient notamment de joindre ses efforts à ceux du SCC pour améliorer le processus de règlement des griefs des détenus et de fournir aux enquêteurs un meilleur manuel de politiques et de procédures. Le vérificateur général a également mentionné, toutefois, que la demande de services demeure grande et incessante; non seulement le volume de travail n'arrête pas de croître, mais les questions à traiter sont de plus en plus complexes.

En 2000, le sous-comité sur la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* du Comité permanent de la justice et des droits de la personne a recommandé d'accroître le budget du BEC « de manière à augmenter le personnel d'enquête et assurer que l'Enquêteur correctionnel puisse financer les dépenses directement reliées à une augmentation de son personnel enquêteur - tels le matériel de bureau, les communications et les déplacements nécessaires pour procéder aux enquêtes ».

Le BEC ne prévoit pas que la demande globale de services diminuera, ni que les questions qui lui sont soumises deviendront moins complexes. L'environnement dans lequel le BEC est appelé à fournir des « résultats aux Canadiens et aux Canadiennes » continue d'être très exigeant et de l'obliger à se montrer novateur et très consciencieux dans la prestation des services.

Pour bien s'acquitter de sa tâche dans ce contexte, le BEC s'est fixé trois objectifs prioritaires qu'il s'emploiera à réaliser durant les trois premières années du plan stratégique. Les voici :

1. Augmenter sa capacité de visiter des établissements à un niveau qui convient à la population carcérale et aux Canadiens.

2. Créer des postes de spécialiste pour s'occuper des questions touchant les femmes purgeant une peine de ressort fédéral (FPPF) et les délinquants autochtones.

3. Accroître sa capacité de faire l'examen et le suivi des enquêtes, aux termes de l'article 19 de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, ainsi que des enregistrements vidéo des interventions où il

y a recours à la force, conformément aux recommandations de la commission Arbour.

En ce moment, à l'étape exploratoire, et selon la disponibilité de ressources supplémentaires, il y a deux autres activités prioritaires :

1. Offrir des services spécialisés aux jeunes délinquants incarcérés dans des pénitenciers fédéraux.

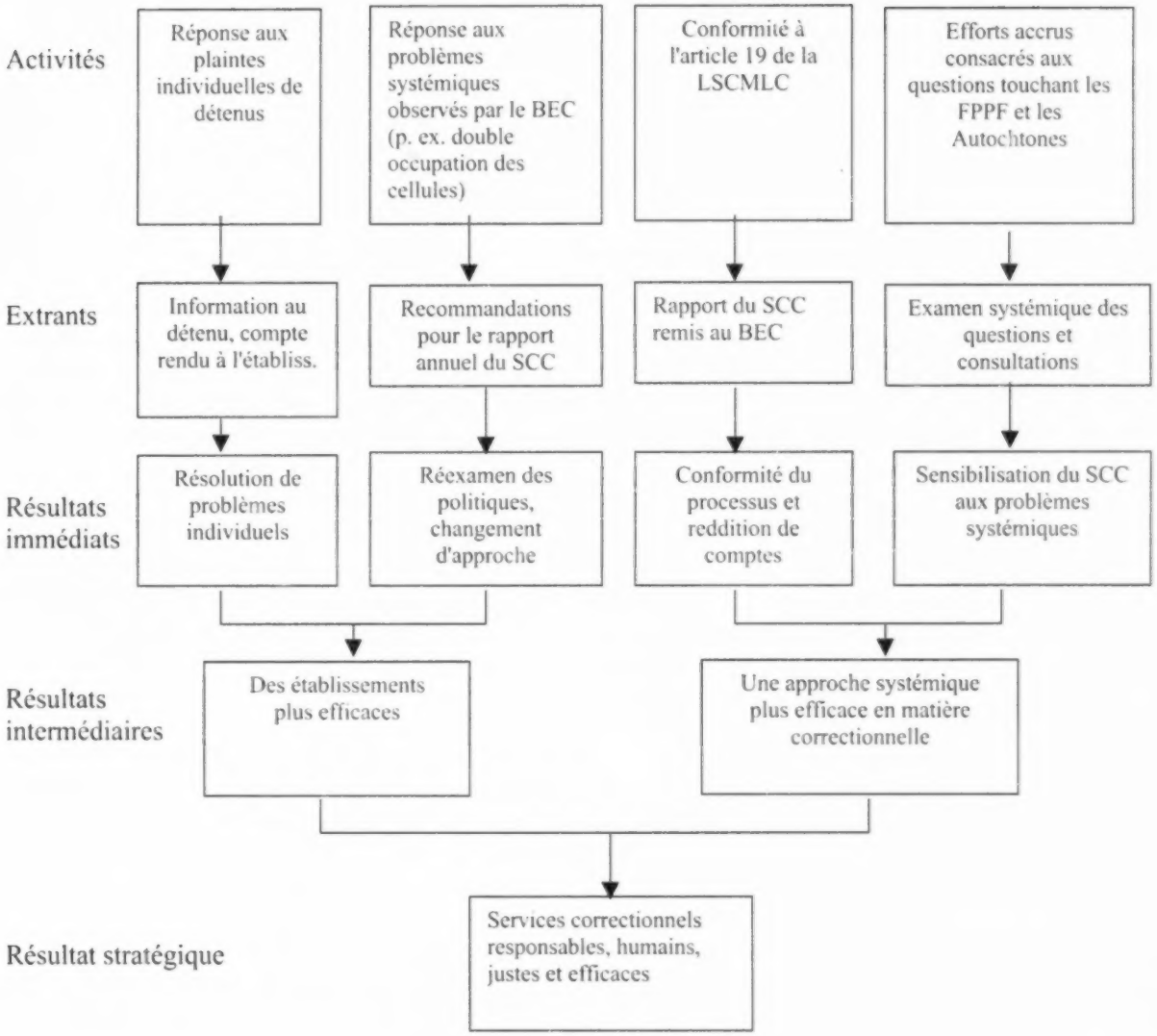
2. Offrir des services spécialisés aux délinquants âgés (dont la proportion au sein de la population carcérale sous responsabilité fédérale, qui est actuellement autour de 16 %, va croissant).

Le modèle logique présenté ci-après indique comment le BEC envisage de fournir les services nécessaires pour favoriser l'accomplissement de son mandat et remplir son engagement d'atteindre le résultat stratégique consistant en des services correctionnels responsables, humains, justes et efficaces.

Le modèle logique montre la relation qui existe entre les activités du programme du BEC et l'obtention des résultats visés. Il précise les activités qui forment le programme du BEC et la série de résultats escomptés de ces activités. C'est un outil pouvant servir à de multiples usages :

- mettre en évidence pour les gestionnaires et les employés du BEC les liens entre les activités du programme, ses extrants et les résultats escomptés. Cela permet de clarifier les résultats immédiats, intermédiaires et finaux ainsi que d'établir une distinction entre eux;
- faire connaître à l'extérieur la raison d'être du programme, les activités qu'il comprend et les résultats attendus;
- permettre à toutes les composantes du programme de prendre des décisions éclairées concernant la répartition des ressources et l'orientation des efforts;
- vérifier si le programme est logique;
- établir la toile de fond sur laquelle sont basées les stratégies d'évaluation et de mesure du rendement (c.-à-d. déterminer ce qui constituerait un succès).

Figure 4.1 – Modèle logique du BEC



Les élus et la population canadienne portent un intérêt légitime à la manière dont le BEC a précédemment utilisé ses ressources, et à la façon dont il entend le faire pour répondre à la demande prévisible au cours des exercices à venir. Ci-après sont exposés les profils de dépenses, qui correspondent aux principales activités indiquées dans le modèle logique du BEC (voir la figure 4.1 ci-dessus).

Les principales fonctions du BEC sont de répondre aux plaintes de détenus découlant de l'incarcération ainsi que de prévenir et de régler des questions plus systémiques qui surviennent périodiquement (p. ex. questions touchant les Autochtones et les femmes qui

purgent une peine de ressort fédéral, enquêtes menées en vertu de l'article 19, recours à la force). Ces deux fonctions comprennent les services de base fournis par le BEC, et cela se reflète dans le profil des dépenses ci-après.

Par suite du rapport Arbour, des recommandations du vérificateur général et de celles du sous-comité chargé d'étudier la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, il a été décidé d'affecter, dans les prochaines années, des ressources supplémentaires pour s'attaquer aux problèmes systémiques précédemment signalés et aider le BEC à faire face à la demande sans cesse croissante concernant les services de règlement des plaintes des détenus. Cette décision se reflète également dans le profil des dépenses ci-dessous.

Figure 4.2

Profil des dépenses par activité (y compris les ressources affectées à l'intégrité des programmes), pour les exercices 2000-2001 à 2004-2005*

	2000-2001 Autorisation totale	2001-2002 Autorisation totale	2002-2003 Budget principal des dépenses	2003-2004 Budget principal des dépenses	2004-2005*
Règlement de plaintes individuelles de détenus (c.-à-d. visites, correspondance)					
Traitements	682	778	740	816	816
F&E	300	520	520	520	520
Total	982	1 298	1 242	1 242	1 242
Problèmes systémiques observés par le BEC (p. ex. isolement préventif, double occupation des cellules)					
Traitements	125	175	125	125	125
F&E	40	40	40	40	40
Total	165	215	165	165	165
Tâches assignées (article 19, conformité à la LSCMLC, recours à la force)					
Traitements	140	200	240	240	240
F&E	20	40	40	40	40
Total	160	240	280	280	280
Services corporatifs (p. ex. directeur exécutif, enquêteur correctionnel)					
Traitements	375	375	375	375	375
F&E	93	232	120	70	70
Total	468	607	495	445	445
Politiques particulières (Autochtones, femmes purgeant une peine de ressort fédéral)					
Traitements	145	250	240	240	240
F&E	27	47	97	97	97
Total	172	297	337	337	337
Total des traitements	1 467	1 778	1 720	1 796	1 796
Total F&E	480	879	817	767	767
Grand total	1 947	2 657	2 537	2 563	2 563

*** et années suivantes**

Conformément à son engagement de se concentrer davantage sur son mandat quand il évalue ses activités et fait état des résultats, le Bureau de l'enquêteur correctionnel a inclus des stratégies d'évaluation et de production de rapports dans le Plan général stratégique qu'il vient d'adopter.

La stratégie d'évaluation prévoit un examen périodique approfondi du rendement du programme du BEC. L'objectif premier est d'effectuer des améliorations pour faciliter l'atteinte des résultats ou de déterminer dans quelle mesure le programme mène à l'obtention des résultats souhaités (c.-à-d. attribution).

Ainsi, pour chaque politique, programme ou initiative, le BEC prend en considération un ensemble de principaux éléments à évaluer (c.-à-d. pertinence, succès et rentabilité). Évaluer la pertinence, ce peut être se demander si le programme du BEC est ce qui répond le mieux au besoin en question. Le succès est mesuré d'après les résultats obtenus en regard de la série de résultats visés dans le modèle logique. Pour évaluer la rentabilité, on examine le rendement fourni (extrants et résultats) par rapport aux ressources dépensées.

Les questions relatives à l'exécution du programme du BEC sont également considérées comme des éléments à évaluer. Le BEC compare la manière dont son programme est mis en œuvre et la façon dont il était censé l'être au départ. Au nombre des aspects évalués figurent les extrants et la portée du programme (par exemple, la mesure dans laquelle le programme rejoint les détenus sous responsabilité fédérale). L'efficacité de la stratégie de mesure du rendement est en soi un point à évaluer.

Le BEC s'intéresse également aux résultats inattendus – positifs ou négatifs – de son programme.

Pour établir l'ordre de priorité des éléments à évaluer, le BEC détermine quels aspects sont les plus importants pour lui, et donc requièrent plus d'attention, en fonction de considérations liées à la gestion du risque. En procédant ainsi, il s'assure que les paramètres définitifs de l'évaluation permettront de fournir aux gestionnaires les renseignements clés dont ils ont besoin et qu'ils seront pratiques à appliquer, au point de vue temps et ressources. Le BEC consigne tous les éléments d'évaluation envisagés, de sorte que ceux qui auront été considérés mais jugés de moindre importance auront néanmoins été notés.

Chaque année, le BEC rend compte au Parlement des résultats de l'évaluation continue de son rendement. En outre, il fait rapport annuellement au Secrétariat du Conseil du Trésor concernant le respect de ses engagements en matière de production de rapports. Voici le calendrier de présentation de l'information sur le rendement et des résultats des évaluations :

Figure 4.3 – Tableau des rapports

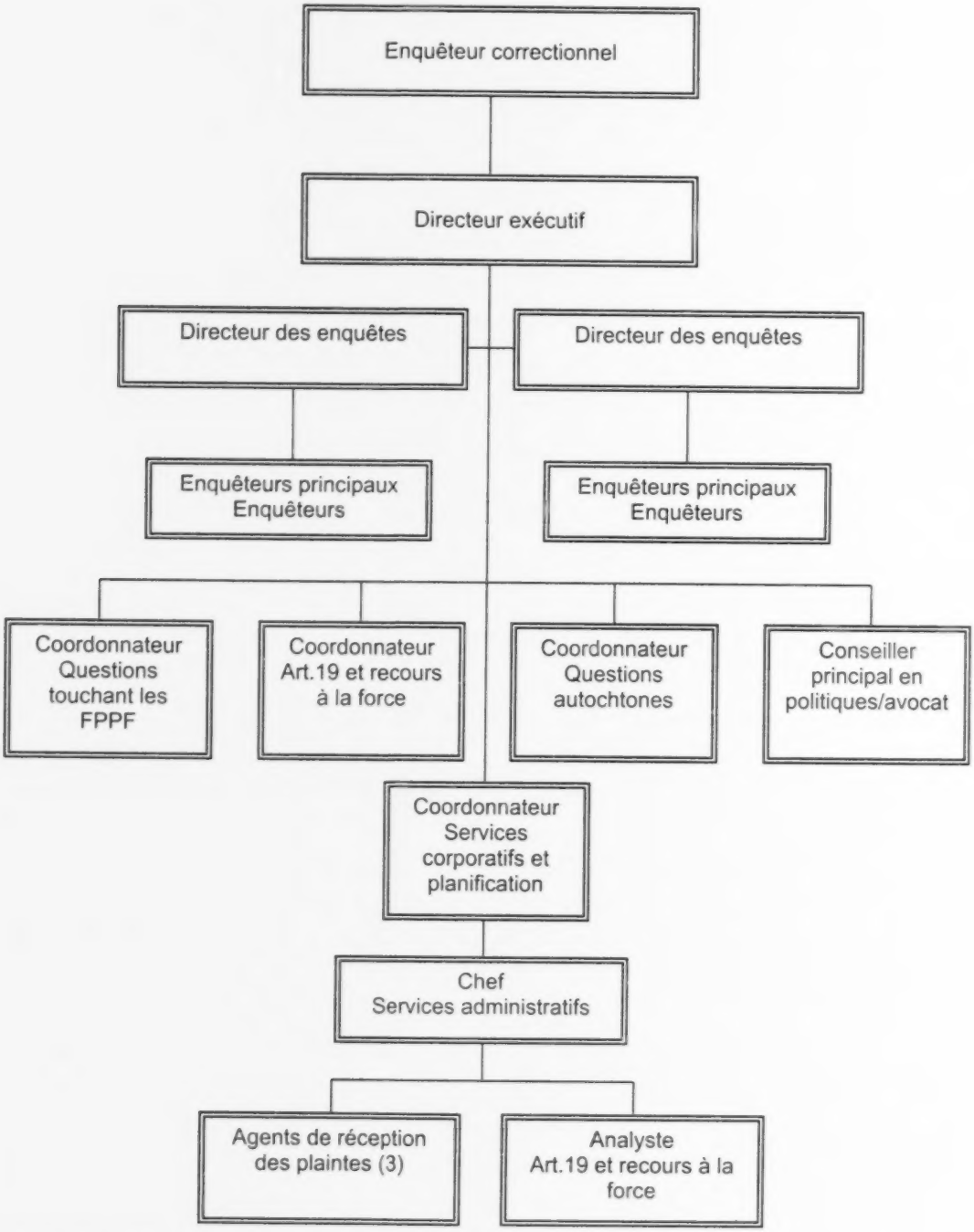
Activité de mesure du rendement	Produit	Date des rapports
Mesure du respect de l'engagement concernant la production de rapports	Rapport annuel	Six mois après le début du projet et tous les douze mois par la suite (c.-à-d. que le deuxième rapport est présenté à la mi-année, entre la première et la deuxième année)
Mesure continue du rendement	Rapport annuel sur le rendement	Fin de la première année Fin de la deuxième année Fin de la troisième année Fin de la quatrième année
Évaluation formative/à mi-parcours	Rapport d'évaluation formative/à mi-parcours	Troisième année
Évaluation sommative	Rapport d'évaluation sommative	Cinquième année

La stratégie de mesure du rendement sera mise en œuvre et surveillée par l'enquêteur correctionnel afin que non seulement elle soit appliquée comme il se doit, mais qu'elle produise de l'information utile. Des ajustements seront apportés au besoin aux activités de mesure du rendement de manière à maximiser l'utilité de l'information.

Partie V: Organisation

A - Organigramme

Figure 5.1 – Organisation du BEC



B. Dépenses prévues de l'organisme

Figure 5.2 Dépenses prévues de l'organisme

En ce moment, on prévoit que le coût net du programme du BEC restera stable au cours des trois prochains exercices. Il pourrait augmenter si le BEC se voyait accorder les ressources supplémentaires qu'il demande actuellement pour offrir des services spécialisés aux délinquants âgés et aux jeunes délinquants incarcérés dans des pénitenciers.

(en milliers de dollars)	**Prévision des dépenses 2002-2003**	**Dépenses prévues 2003-2004**	**Dépenses prévues 2004-2005**	**Dépenses prévues 2005-2006**
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	2 881	**2 922**	2 922	2 922
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	2 881	**2 922**	2 922	2 922
Rajustements**	87	-	-	-
Dépenses nettes prévues	2 968	**2 922**	2 922	2 922
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	233	**256**	258	258
Coût net du programme	3 201	**3 178**	3 180	3 180
Équivalents temps plein	**27**	**27**	**27**	**27**

* **Données correspondant à la meilleure prévision du total des dépenses nettes jusqu'à la fin de l'exercice.**

** **Les rajustements servent à tenir compte des approbations obtenues après le dépôt du Budget principal des dépenses et doivent inclure les initiatives budgétaires comme un Budget supplémentaire des dépenses, etc.**

Partie VI : Annexes

A. Renseignements financiers

Figure 6.1 Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Bureau de l'enquêteur correctionnel	**Total**
	2 922	2 922
Plus : Services reçus sans frais Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	233	233
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	-	-
Indemnisation des victimes d'accidents du travail par Développement des ressources humaines Canada	-	-
Traitements et dépenses connexes des services juridiques payés par Justice Canada	-	-
Moins : Recettes non disponibles	-	-
Coût net du programme en 2003-2004 (Total des dépenses prévues)	3 155	3 155

B. Autres renseignements

Lois et règlements

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, partie III

Rapports

- Rapport annuel de l'enquêteur correctionnel 2001-2002 (http://www.oci-bec.gc.ca)
- Rapport du vérificateur général, chapitre 33, décembre 1997 (http://www.oag-bvg.gc.ca)
- Rapport du vérificateur général, chapitre 32, novembre 1999 (http://www.oag-bvg.gc.ca)

C. Références

Nom	Titre	Adresse	N° de téléphone	N° de fax
R.L. Stewart	Enquêteur correctionnel	C.P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2689	(613) 990-9091
Ed McIsaac	Directeur exécutif	C.P. 3421 Succursale D Ottawa (Ontario) K1P 6L4	(613) 990-2691	(613) 990-9091